



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA  
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DISCIPLINA: CONTROLADORIA  
ÁREA: CONTABILIDADE EMPRESARIAL  
PROFESSOR ORIENTADOR: JOÃO AMARAL DE MEDEIROS

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

RONEI PINTO SOUSA  
MATRÍCULA Nº 0990229/2

**Brasília/DF, maio de 2006.**

**RONEI PINTO SOUSA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE  
COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho apresentado como exigência para  
conclusão do Curso de bacharelado em  
Ciências Contábeis do UniCEUB, sob  
orientação do professor João Amaral de  
Medeiros.

**Brasília, 2006**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho: a Deus, por ter me enviado para compor a família maravilhosa a que pertenço; A meus maravilhosos pais, Jaime e Antoniêta, que me apóiam em todos meus projetos; a minha esposa, Andréia, pela compreensão e apoio; minha filha, Isabela, minha maior motivação e orgulho.

E a todos os meus familiares e amigos que direta e indiretamente contribuíram para a realização do meu sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Na realização de um trabalho acadêmico para fins de avaliação de término do curso de Ciências Contábeis, não deixaria de agradecer aos colaboradores.

Então, os mais sinceros agradecimentos ao Setor de Orientação Empresarial do Sebrae/DF, pela colaboração com conhecimento e experiências, contribuindo com o material para a realização de pesquisa, e (principalmente) ao professor João Amaral de Medeiros que foi o orientador desta monografia.

## RESUMO

O presente trabalho, demonstra como a implantação do planejamento estratégico devidamente adaptado para micro e pequenas empresas dará maior sobrevivência a essas organizações que geram grande parte das riquezas do País. O alto nível de desemprego e o ritmo empresarial alto no País, estimulam várias pessoas a aplicarem suas economias em empresas familiares. Empreendimentos familiares se tornam em empresas pequenas e acabam empregando grande parte da população do País. Essas pequenas empresas fecham suas portas e acabam prejudicando ainda mais seus componentes que antes não viviam bem mais tinham suas economias e agora vem-se endividadas como os fornecedores, bancos e outros. A maior causa da mortalidade das micro e pequenas empresas é a falta de conhecimento do próprio negócios. A maioria dos pequenos empresários desconhecem o potencial da sua empresa e por isso não investe em crescimento e acaba sendo engolido pelo mercado. A maioria dessas empresas foram criadas da necessidade de criação de uma nova fonte de renda, e uma atividade secundária ao trabalho do dia a dia, e acabaram mostrando-se bem lucrativas e mudando a vida de várias famílias como uma todo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA E DISCUSSÃO .....</b>	<b>08</b>
2.1 Planejamento: Conceito e Evolução .....	08
2.2 Conceito de Planejamento .....	08
2.3 A evolução do Planejamento .....	09
2.4 Planejamento Estratégico .....	10
2.4.1 O Conceito de Planejamento Estratégico .....	12
2.4.2 Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade.....	13
2.4.3 Metodologia de implantação de Planejamento Estratégico.....	14
2.5 Critérios para definição das micro e pequenas empresas .....	15
2.5.1 Pequenas Empresas e seu papel na sociedade .....	17
2.5.2 Papel Social das Pequenas Empresas .....	19
2.5.3 Fatores Internos e a Competitividade .....	19
2.5.4 Fatores Externos e a Competitividade .....	20
2.5.5 A sobrevivência das Pequenas Empresas .....	20
2.6 As peculiaridades de Gestão das Pequenas Empresas .....	22
2.6.1 Particularidades da Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico .....	22
2.7 Método de Elaboração do Planejamento Estratégico.....	23
2.7.1 Visão Geral da Empresa .....	23
2.7.2 Análise ambiental .....	24
2.7.3 Definição das metas e objetivos empresariais .....	26
2.7.4 Elaboração da Estratégia .....	26
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas erroneamente tendem a não administrar suas finanças, pois crêem que não têm movimentação financeira que justifique essa administração. De acordo com dados do Sebrae/DF, 60% das Micro Empresas fecham suas portas com menos de dois anos de existência.

Os motivos são: falta de conhecimento específico do negócio que se propôs desenvolver; desenvolver estudo de mercado e do tipo de atividade desenvolvida; falta de afinidade com o negócio; não ter conhecimentos gerenciais; má qualificação profissional do pessoal utilizado; falta de relacionamento com os fornecedores; Falta de conhecimento da legislação aplicada às Micro e pequena empresas.

Todas as empresas necessitam de monitoramento de controles empresariais. Eventuais desvios de percurso serão identificados e ações corretivas são implementadas, visando manter metas pré definidas e o melhor caminho a ser tomado.

O empresário deve ter em vista a necessidade de Planejamento em todas suas etapas e definir a viabilidade da empresa e do sonho do empreendedorismo.

O trabalho versa sobre o tema Planejamento Estratégico, com foco na seguinte delimitação, Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade para Micro e Pequenas Empresas.

No momento em que o crescente desemprego aflige a sociedade brasileira, faz-se necessário que o governo busque alternativas viáveis para minimizar a situação.

A utilização de técnicas de Planejamento estratégico tem ajudado empresas de grande porte a suportar o mercado e obter sobrevivência, adaptando técnicas vencedoras de planejamento estratégico em pequenas e médias empresas podem-se obter maiores resultados e capacidade de suportar a um mercado tão competitivo.

A pesquisa científica teve o intuito de mostrar que a aplicação das técnicas de Planejamento Estratégico na micro e pequenas empresas, busca atingir maior sobrevida, maior lucratividade e adquirir diferencial competitivo a esse tipo de empresa. Buscou evidenciar que preceitos do planejamento estratégico funcionariam para empresas deste porte.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas e suas particularidades como ferramenta de competitividade.

Os objetivos intermediários ficaram assim definidos, para estruturar a pesquisa:

- Conceituar Planejamento Estratégicos e suas metodologias e aplicações;
- Identificar as particularidades da pequena empresa no processo de planejamento estratégico;

Foi formulado um problema que serviu para nortear os rumos da pesquisa e conseqüente estrutura do trabalho escrito: Qual a finalidade do planejamento estratégico como ferramenta de competitividade, considerando-se as particularidades existentes na gestão das pequenas empresas?

A metodologia utilizada foi bibliográfica e o método foi dialético, tendo em vista que foram consultados vários autores discutidos assuntos com consultores do Setor de Orientação Empresas do Sebrae e o próprio professor orientador.

As idéias foram ora confrontadas, ora discutidas no próprio texto do Capítulo destinado à revisão de literatura e discussão.



## **2 REVISÃO DE LITERATURA E DISCUSSÃO**

Segundo Montgomery e Porter (1998, p. 6) o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. O planejamento estratégico é considerado instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial. É a sustentação do desenvolvimento e da implementação de estratégias empresariais.

### **2.1 Planejamento: Conceito e Evolução**

O planejamento tem sido tema amplamente divulgado e utilizado nas organizações. A literatura trata o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que propõe: escolher um destino, avaliar caminhos alternativos e decidir o rumo certo para o alcance do destino escolhido. Porém se faz necessário entender o conceito de planejamento e sua evolução no ambiente das organizações de acordo com Montgomery e Porter (1998, p. 7).

### **2.2 Conceito de Planejamento**

Planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.

O planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais, conforme Oliveira (1991, p. 22), o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, como:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos;
- Fazê-las obter e aplicar recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;

- Fazer com que seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar; e
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

## **2.3 A evolução do planejamento**

A evolução do planejamento remete à Teoria das Organizações. Para elucidar melhor o caráter racional e a evolução do planejamento na Teoria das Organizações, faz-se necessário descrever sua evolução histórica.

A Administração está presente em praticamente toda a história da humanidade, porém passou a ter caráter racional a partir do século XX. No século XVII, a razão começa a substituir a tradição na explicação do mundo e na resolução de problemas. Embora, no século XVIII, o racionalismo tenha atingido seu apogeu, sendo aplicado às ciências naturais e finalmente às ciências sociais, segundo Lerner (2002,p. 89), foi apenas no século XX que a administração passou a ter caráter racional, à medida que propiciou a tentativa de previsão do futuro, a organização dos processos e métodos na empresa e o controle do trabalho.

O movimento Clássico da Administração e o Movimento das Relações Humanas preocuparam-se com a influência direta dos administradores nas organizações. A preocupação com o ambiente externo surgiu com o Movimento Estruturalista/Sistêmico, através das abordagens dos sistemas abertos na busca da legitimidade e eficácia das organizações segundo Lerner (2002, p. 96).

Taylor foi o precursor da organização metódica do trabalho. O planejamento na Administração Científica surgiu como uma substituição da improvisação, sendo utilizado para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando o aumento de produtividade. O planejamento possuía limites e estava voltado exclusivamente para as tarefas, não sendo utilizado como ferramenta de gestão mais ampla. A Administração Científica já citava a previsão, já separava o trabalho manual do intelectual e, através do método científico, buscava a melhor maneira de alcançar os objetivos da organização.

Fayol, em sua abordagem processual, considerou o planejamento como um dos elementos do processo administrativo, que inclui previsão, organização, comando, coordenação e controle. A atividade de previsão nada mais era senão o planejamento da ação empresarial.

Segundo Nakamura (2000, p. 37), o plano formal, suportado pelo princípios de autoridade e pela unidade de comando, conceitos apresentados pelo Movimento Clássico da Administração, era o instrumento que garantia a unidade interna das empresas, gerando maior eficiência. Na época, este processo representava o que hoje se denomina planejamento estratégico, na perspectiva da elaboração e implementação de planos formais para atingir determinado objetivo.

Em seguida, os autores do Movimento das Relações Humanas defenderam que o ser humano deveria ser valorizado e os administradores deveriam estar atentos às questões psicológicas, aos grupos informais, à motivação e às necessidades humanas dos trabalhadores. Através da visão humanista, este Movimento ocultava o seu verdadeiro propósito, que era aumentar a eficiência organizacional. Mas este Movimento pouco contribuiu para a evolução do planejamento, continuando este com seu caráter formal, como meio de estabelecimento das diretrizes administrativas.

O Movimento Estruturalista/Sistêmico incorporou a preocupação como o ambiente externo ao seu conceito de organização e, conseqüentemente, ao planejamento empresarial. Uma das principais contribuições deste Movimento foi a visão holística, ou seja, enxergar a empresa como um sistema que mantém relações com o ambiente.

De forma geral, a ênfase ao ambiente externo fez com que o planejamento ganhasse um caráter analítico e determinista, uma vez que era necessário analisar o mercado para depois agir Nakamura (2000, p. 55). Dentro deste contexto, várias metodologias foram desenvolvidas, visando o aumento da produtividade e competitividade.

## **2.4 Planejamento Estratégico**

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, que podem ser classificados como estratégico, tático e operacional.

É importante ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico, por sua vez, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deve nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos, segundo Oliveira (1998, p. 15).

Resumidamente, encontram-se abaixo as definições destes tipos de planejamento.

- **Planejamento estratégico** é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externa e interno, determinado um rumo amplo e generalizado para a organização. O planejamento estratégico possui horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência a sua implantação.
- **Planejamento tático** pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresariais. O processo do planejamento tático realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em nível organizacional inferior.
- **Planejamento operacional** tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário.

TABELA 1 : Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

CARACTERÍSTICAS	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
PRAZO	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
ANÁLISE BÁSICA	Ramo de atividade e mercado atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas

Fonte: Sebrae - SP (1999)

Continuação da TABELA 1 : Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

RESPONSÁVEIS PELO PROCESSOS	Alta Administração: Diretores, equipes e consultores de administração	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
COMPLEXIBILIDADE	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção etc
RESULTADOS	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvam as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamentos

Fonte: Sebrae/SP (1999)

### 2.4.1 O Conceito de Planejamento Estratégico

As organizações, se pretendem gerenciar o futuro, devem compreender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, é que serão capazes de conhecer suas capacidades e seus potenciais. O processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbramento do futuro da organização.

Planejamento é um processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado.

É uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, concorrentes, produtos e serviços, valores a serem oferecidos ao cliente, vantagens a longo prazo, lucratividade, entre outros aspectos.

### **2.4.2 Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade**

Acontecem várias mudanças que refletem nas empresas e o maior impacto dessas mudanças acontece nas pequenas empresas, que só têm basicamente dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências de mercado ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas.

Em razão disto, para se ter uma empresa que siga a tendências de futuro, que aproveite oportunidades, que se previna de ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, mudando a todo momento, é necessário haver planejamento estratégico sério, ativo, contínuo e criativo. Caso contrário, a administração estará apenas reagindo ao seu ambiente.

Almeida (2000, p. 38) considera algumas razões para uma empresa desenvolver o planejamento estratégico: O avanço tecnológico e as rápidas transformações no mercado tornaram mais complexa a gestão das empresas. O planejamento estratégico pode ajudar o empresário a prever e reagir rapidamente às mudanças mercadológicas, a aproveitar as oportunidades, assim como a identificar áreas de negócios promissoras; Apenas o controle financeiro não é suficiente para garantir o sucesso da empresa nos negócios. Complementando o orçamento, o planejamento estratégico indica a direção futura da empresa através dos objetivos de longo prazo; A empresa utiliza o planejamento estratégico para envolver os funcionários em todas as áreas de atividade, disseminando os objetivos por toda a organização. A empresa pode utilizar o planejamento estratégico para apresentar seu negócio a acionistas e credores; O planejamento estratégico poderá ser útil no relacionamento com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores;

O Planejamento Estratégico proporciona vantagens para a competitividade das empresas: Ajuda a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente; Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância; Capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza; Ajuda a estabelecer mais precisamente as responsabilidades; Ajuda a realizar a coordenação entre as várias partes da organização; Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos; Minimiza a adivinhação; e Poupa tempo, esforços e recursos financeiros.

### 2.4.3 Metodologia de implantação de Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (1998, p. 22), a metodologia de planejamento estratégico admite as seguintes possibilidades: Definir-se primeiramente “onde a empresa quer chegar” para, em seguida, estabelecer-se “como a empresa está” para alcançar a situação desejada; Definir-se primeiramente “como a empresa está” para depois estabelecer-se “onde a empresa quer chegar”; Considerar simultaneamente a definição de “onde se quer chegar” e de “como se chegar lá”.

O processo de planejamento estratégico é realizado em cinco fases, de elaboração e implementação de estratégias empresariais.

As atividades envolvidas nesta fase, denominada de sustentação para o delineamento das estratégias empresariais: **Diagnóstico estratégico** atividade que determina “como se está” ou “onde se está” e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada; interna e externa. A análise interna visa verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa; enquanto, na análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar estas ou usufruir delas; **Missão da empresa** atividade que determina “onde a empresa quer ir”.

Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa e a postura estratégica. Propósitos da empresa correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que esta atua ou do setor no qual tem a possibilidade de vir a atuar, ainda que esta possibilidade seja reduzida. Já a postura estratégica corresponde à maneira mais adequada de a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual,

estabelecida no diagnóstico estratégico; **Cenários estratégicos:** representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, que possibilitam identificar o que está para acontecer no ambiente empresarial e como a empresa será afetada por prováveis alterações.

Devem ser desenvolvidos cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos até determinado cenários tornam-se mais importantes para o processo decisório estratégico; **Identificação de objetivos:** representa um instrumento prescritivo do processo de planejamento estratégico, que identifica o alvo ou a situação que se pretende alcançar, ou seja, determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços;

De acordo como o Serviço Brasileiro de Apoio de Micro e Pequenas empresas apud Oliveira (1991, p. 42), são indicados que a empresas siga uma série de passos que norteiam a elaboração de um planejamento estratégico para cada empreendimento.

### **FASE 1: Formulação das Estratégias empresariais**

A formulação das estratégias empresariais representa a primeira etapa do processo e envolve alto nível de criatividade por parte dos executivos da empresa. A essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência. Segundo Oliveira (2000, p. 45) o executivo deve conhecer as forças que controlam a concorrência no setor de atuação da empresa.

Para a formulação de estratégias, devem ser considerados três aspectos: a empresa, com seus recursos, pontos fortes, pontos fracos, missão e objetivos; o ambiente, com suas oportunidades e ameaças, sob a ótica do mercado da empresa, da concorrência e do ambiente econômico; e a integração entre a empresa e seu ambiente.

### **FASE 2: Formulação e escolha de estratégias empresariais alternativas**

Tendo como base a análise ambiental e os objetivos da organização, é possível definir várias estratégias empresariais alternativas. O propósito da empresa e o mercado para o estabelecimento de estratégias alternativas, o executivo deve avaliar sua aceitabilidade, considerando os valores e a ideologia da organização;



sua exeqüibilidade, considerando os recursos e as circunstâncias disponíveis e sua coerência e eficácia.

Após o estabelecimento de várias estratégias alternativas, faz-se necessário identificar quais estratégias proporcionariam à empresa maiores chances de usufruir das oportunidades. Este processo de seleção é, de forma geral, complexo e impreciso.

### **FASE 3: Escolha da estratégias empresariais a serem implementadas**

Um dos aspectos mais importantes no processo estratégico é a seleção da estratégia que representa a melhor interação entre a empresa e o ambiente, ou seja, a escolha da estratégia que deve equilibrar o risco mínimo com o máximo potencial de lucros, de acordo com os recursos e as perspectivas da empresa. Um aspecto importante, nesta fase, é a influência que o executivo-chefe exerce na escolha da estratégia.

### **FASE 4: Implementação das estratégias empresariais escolhidas**

A implementação das estratégias empresariais exige alterações internas na empresa: na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos. Os executivos devem estar atentos às necessidades de informações e nos recursos. Os executivos devem estar atentos às necessidades de alterações para evitarem problemas quanto aos resultados esperados.

### **FASE 5: Controle e avaliação das estratégias empresariais implementadas**

Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Esta função envolve os processos de avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, os desafios, as metas e os projetos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de ação corretiva provocada pela análise efetuadas, o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação da natureza corretiva e a adição de informações ao

processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Devem-se considerar critérios e parâmetros de controle e avaliação dentro de uma situação adequada de custo-benefício. É aconselhável que o controle e avaliação sejam realizados no desenvolvimento do planejamento estratégico.

## 2.5 Critérios para definição das micro e pequenas empresas

De acordo com o Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas (Sebrae) existem dois tipos de definição para micro e pequenas empresas: O Sebrae adota o critério estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado como o setor de atuação da empresa; O Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES, diferencia em microempresa e empresa de pequeno porte, considerando o Faturamento bruto anual (lei Federal nº 9.841 de 05/10/1999).

Tabela 2: Classificação das empresas segundo o número de funcionários (Sebrae)

PORTE \ SETOR	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09	ATÉ 19
Empresa de Pequeno porte	DE 10 A 49	DE 20 A 99
Empresa de médio porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de grande porte	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: consultores do SEBRAE/DF

Tabela 3: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 240.000,00
Empresa de pequeno Porte	De R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

Fonte: consultores do SEBRAE/DF

Embora o critério de número de empregados seja o mais utilizado, o melhor critério depende do propósito do usuário. A mensuração por número de funcionários é a mais simples, pois quando se aumenta o quadro de funcionários indica que a empresa está crescendo.

A pequena empresa possui algumas características próprias que são geralmente delimitadas pelos seguintes fatores: é de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas; é administrada pelos proprietários de forma

independente e, mesmo quando profissionalizada, o empresário é o centro das decisões; seu capital é basicamente dos proprietários; tem uma área de operações, limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada; a sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

### **2.5.1 Pequenas Empresas e seu papel na sociedade**

As pequenas empresas colaboram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Possuem algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições: oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar empregos. Novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente; introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção; Estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista; Auxiliam as grandes empresas: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhes permite atuar como fornecedores e subcontratantes, colaboram para o sucesso das grandes empresas; Produzem bens e serviços com eficiência: são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

A existência de um grande número de pequenas e médias empresas na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços de mercado, segundo SEBRAE/DF.

## 2.5.2 Papel Social das Pequenas Empresas

As pequenas empresas, em âmbito social, contribuem em vários aspectos, como na absorção da mão-de-obra não qualificada, redução da imigração inter-regional. Há aumento substancial da mão-de-obra ocupada nas pequenas empresas, em relação ao total da força de trabalho e, conseqüentemente, a geração de empregos representa importante mecanismo de mobilidade social e melhor distribuição de renda. De acordo com o SEBRAE/DF, as pequenas empresas constituem o segmento com maior potencial de expansão do nível de ocupação das pessoas e do emprego.

Outro aspecto social relevante é a ampliação da classe média, à medida que se possibilita ao assalariado ascender à posição de micro ou pequeno empresário.

## 2.5.3 Fatores Internos e a Competitividade

Fatores internos podem ser aspectos relacionados ao ambiente interno da empresa, ou seja, aspectos decorrentes da estrutura organizacional. São aqueles que estão sob a sua esfera de decisão, incluindo os aspectos inerentes à estratégia e gestão, capacitação para inovação, capacitação produtiva e recursos humanos. Esses fatores internos dividem-se em: fatores que influenciam positivamente as pequenas empresas: práticas empresarial, a estrutura organizacional enxuta, a cultura da organização, a postura estratégica, o nível de tecnologia empregado, a capacidade inovadora, tática competitiva e ainda a criatividade e talento do pequeno empresário; fatores que influenciam negativamente as pequenas empresas:

- Problemas relacionados a produção são decorrentes das deficiências de gestão de produção: falta de manutenção preventiva, utilização de *lay-outs* inadequados, obsolescência das máquinas e ferramentas , dependência tecnológica das grandes empresas, despreparo do corpo técnico da empresa e dificuldades de contratação de mão-de-obra qualificada.
- Problemas de ordem financeira: as pequenas empresas têm carência e dificuldades na gestão de capital de giro, no controle e na análise de custos e no controle orçamentário.
- Na área mercadológica : são afetadas pelas ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto, pela concentração da carteira de

clientes, pela não formulação de uma política de vendas eficiente, entre outros aspectos.

- Na área administrativa, os problemas são decorrentes dos desconhecimento das técnicas administrativas e da dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial.

#### **2.5.4 Fatores Externos e a Competitividade**

Fatores Externos são que não estão sob a gestão do pequeno empresário, pois encontram-se no ambiente externo da empresa.

Os fatores externos que exercem influência sobre a viabilidade ou o crescimento de pequenas empresas são, entre outros, condições econômicas, estrutura de negócios, condições de mercado, normas reguladoras do setor, problemas de natureza fiscal, comportamento dos clientes, fornecedores, força dos concorrentes.

#### **2.5.5 A sobrevivência das Pequenas Empresas**

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP em 2003, junto a 3.000 empresas fundadas nos anos de 2000, 2001 e 2002, verificou-se que, em média, a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas foi de 35% no primeiro ano de atividade, 46% no segundo e 56% antes de se completar o terceiro. A pesquisa indica ainda que, após o primeiro ano de vida, as empresas estão procurando se firmar no mercado, estão testando a aceitação do produto e criando seus mecanismos e instrumentos de gestão e controle.

Também de acordo como a pesquisa, a taxa de mortalidade das pequenas empresas, no país, é maior no comércio, onde 59% destas encerram suas atividades antes de completarem 3 anos de existência. A indústria apresenta, para o mesmo período, uma taxa de mortalidade de 50% e o setor de serviços, uma taxa de 49% no mesmo período.

Em relação ao fechamento das empresas, a pesquisa mostra que os empresários apresentaram, entre outros, os seguintes motivos:

- Falta de demanda (30%);
- Crédito e capital de giro (25%);
- Problemas pessoais (16%);

- Inadimplência dos clientes (9%);
- Impostos, encargos etc. (7%);
- Problemas com sócios (7%);
- Concorrência (7%);
- Custos elevados (4%) e Crise econômica (4%).

As chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, combinados, podem aumentar ou reduzir o risco de fechamento da empresa segundo a pesquisa do SEBRAE/SP em 2003.

A tabela 4 enumera uma serie de fatores que combinados podem aumentar as chances de sobrevivência no empreendimento. E indique que o empresário se utilize do máximo possível de informações e conhecimento para que o empreendimento possa obter um sucesso e uma maior sobrevida no mercado tão competitivo como o atual.

Tabela 4: Fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas.

<b>FATOR</b>	<b>NEGOCIO COM O MAIOR RISCO DE EXTINÇÃO</b>	<b>NEGÓCIOS COM MAIORES CHANCES DE SUCESSO</b>
<b>Experiência</b>	Empreendedor sem experiência no ramo.	Empreendedor com experiência no ramo.
<b>Estudo antes da abertura da empresa</b>	Período curto de estudo.	Período longo de estudo.
<b>Planejamento antes da abertura da empresa</b>	Falta de um planejamento prévio ou adequado.	Maior consciência sobre o negocio. Busca de informações sobre aspectos legais, fornecedores e qualificação da mão-de-obra.
<b>Administração do negócio</b>	Descuido como o fluxo de caixa, com o aperfeiçoamento do produto e com o cliente.	Administração eficiente do fluxo de caixa e aperfeiçoamento do produto às necessidades do cliente. O empresário deve ouvir o cliente e investir em propaganda e divulgação.
<b>Dedicação ao negócio</b>	Parcial	Exclusiva
<b>Uso de assessoria</b>	Não utiliza assessoria externa.	Utiliza assessoria externa.
<b>Disponibilidade de capital</b>	Falta de capital	Certa disponibilidade

Fonte: SEBRAE – SP/FIPE (2003)

Continuação da Tabela 4: Fatores associados ao sucesso ou fracasso das empresas.

<b>Idade da empresa</b>	Há maior risco no primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro tem menor probabilidade de fechar.
<b>Porte da empresa</b>	Estrutura excessivamente pequena	Estrutura maior

Fonte: SEBRAE – SP/FIPE (2003)

## 2.6 As peculiaridades de Gestão das Pequenas Empresas

A maioria das teorias administrativas são para aplicação em empresas de grande porte. Essas teorias não abrangem as particularidades de gestão das pequenas empresas, devido às diferenças existentes entre a pequena e a grande empresa.

A gestão nas pequenas empresas está relacionada com suas características: **Pessoalidade:** o empresário gasta parte do seu tempo com preocupações a curto prazo, medo da perda de competitividade, conservadorismo e individualismo; **improvisação;** a empresa volta ao produto e não ao cliente e não possuem uma administração financeira Profissional; **Ausência de regras e normas escritas e a má distribuição de cargos e tarefas** são características de uma administração informal isso acarreta eventuais problemas administrativos; A empresa como patrimônio familiar, colocando pessoas da família para ocupar cargos que nem sempre tem competência para gerir a empresa.

### 2.6.1 Particularidades da Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico

As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e necessitam de um processo diferenciado de gestão.

**Particularidades comportamentais** estão relacionados aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão. Referem-se ao conservadorismo e individualismo, centralização de poder, tendência ao obsoletismo, falta de habilidade na gestão do tempo, utilização da improvisação em

relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta.

**Particularidades Estruturais** são aspectos internos decorrentes da organização da pequena empresa, informalidade das relações, estrutura organizacional reduzida, administração não-profissional, falta de recursos e pessoal qualificado, inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais, falta de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente de planejamento.

**Particularidades Contextuais** são aspectos externos da organização e refletem no planejamento estratégico, e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais, carência de informações sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a fontes de financiamentos para novos projetos.

## **2.7 Método de Elaboração do Planejamento Estratégico**

Passo inicial para elaboração do planejamento estratégico, na micro e pequena empresa, é a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da organização. A partir desta conscientização o empresa está disposto a utilizar parte do seu tempo nesta atividade.

Conforme os estudos de planejamento estratégico o Sebrae/DF utiliza uma roteiro elaborado em etapas para implementação da ferramenta planejamento estratégico em pequenas empresas.

### **2.7.1 Visão Geral da Empresa**

Nesta etapa o empresário e sua administração estabelecem a missão, visão e valores da empresa e do empresário.

Para que se estabeleçam a missão da empresa o empresário e sua equipe tem que fazer os seguintes questionamentos:

- Qual é o nosso negócio?
- Como está a nossa empresa atualmente?
- Onde a nossa empresa está?
- Onde queremos chegar?
- Quais são os nossos clientes?



- Quais produtos/serviços oferecemos?
- Quais são as necessidades de nossos clientes?
- Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?
- Qual é a nossa imagem no mercado?
- Qual é a nossa imagem perante os funcionários?

Após análise das respostas o empresário tem como definir **o que é a empresa**. Para formular a missão da empresa o empresário tem que delimitar a razão de ser, as realizações, recursos da empresa e suas atividades futuras. A missão deve conter as seguintes informações: o que a empresa faz, a quem ela atende e qual é o seu diferencial.

Outra etapa é o estabelecimento de valores da organização: conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa. Está declaração de valores mostraram quais são as crenças e os princípios que norteiam as atividades da empresa para agentes internos (funcionários) e externos (clientes atuais e potenciais, fornecedores, distribuidores, concorrentes e comunidade), fazendo com que eles também obedeçam os mesmos princípios.

Para o estabelecimento de valores existem alguns passos que podem ser seguidos:

- Identificação preliminar dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa.
- Levantamento dos agentes da empresa e identificação do seu grau de relacionamento; e
- Levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

Em resumo a definição de visão norteará os agentes em que direção a empresa seguirá. A visão pode ser definida como uma frase de efeito que motive os agentes internos e motive os externos.

## **2.7.2 Análise ambiental**

A análise ambiental é dividida em análise do ambiente externo e ambiente interno que são fatores críticos de sucesso. É importante resaltar que quanto mais confiáveis foram as informações coletadas pela equipe melhor será a elaboração do planejamento estratégico.

**Análise Externa:** a equipe deverá coletar as ameaças e oportunidades existentes no negócio. Na economia estabelecer uma previsão do mercado em que a empresa atua. A literatura de documentos impressos, jornais e revistas especializadas na área de atuação da empresa essas matérias podem ser suficiente para a para o empresário nortear a empresa perante o cenário futuro e ter conhecimento das tendências econômicas, tecnológicas, políticas e sociais. Como fonte de estudo podem ser usados entidades civis que atuam no ramo empresarial como Sebrae, Ciesp, Senai, CNI, IBGE e alguns jornais como: Gazeta Mercantil, Revista Exame e também sites na internet, entre outros.

A análise do mercado potencial também chamado de pesquisa de mercado que abrange a análise do mercado total brasileiro e internacional (no caso de empresas que tenham uma visão de fazer exportação) poderão ser consultadas estatísticas, consulta a órgãos e publicações especializadas.

Análise de setor a equipe deverá analisar a concorrência (quantidade, porte, participação de mercado, preço, qualidade, possibilidade de novos concorrentes, localização, fragilidades, estrutura de produção, vendas e distribuição), novas tecnologias, relacionamentos com fornecedores (quantidade, porte, poder de barganha), clientes (necessidades, desejos, comportamento) e distribuidores.

**Análise Interna:** reflete a estratégia e sua análise deve abordar produtos (crescimentos das vendas e margem de contribuição), atuação no mercado (participação, identificação do mercado, tendência) e desempenho financeiro (rentabilidade da empresa, rentabilidade por produto, nível de rentabilidade do mercado).

Nesta etapas será analisado a capacidade da empresa (tudo que ela faz de melhor), diferenciais (recursos, serviços, distribuição, marketing, tecnologia etc.), os produtos, funcionários e a força de venda (treinamento, remuneração, quantidade, desenvolvimento e controle dos trabalho, critérios de avaliação e recompensa, rotatividade, planos de cargos e salários, clima organizacional), a situação financeira (controles, orçamento, inadimplência, combraça, lucratividade, reserva de caixa, fluxos de caixa), estoque (custos, instalações físicas, forma de instalações, tamanho), atendimento ao cliente (tempo de atendimento, canais de comunicações, reclamações), custos (controles de custos), processo produtivo (instalações e qualidade, equipamentos, índice de produtividade, capacidade instalada) e alguns outros itens específicos de cada empresa. Faz-se necessários a identificação e

avaliação constantes procurando acabar com as fraquezas e explorar suas potencialidades.

Após a análise interna e externa poderá se determinar os fatores críticos de sucesso os dirigentes terão como fazer a identificação das habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa esse fatores mudam de empresa pra empresa e variam são variáveis de acordo como fatores ambientais. Também são levados em conta tecnologia empregada, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc. após a análise será possível a identificação dos fatores mais relevantes para a empresa ter maior sucesso em seu ramo de atuação.

### **2.7.3 Definição das metas e objetivos empresariais**

Realizado após a definição da visão da empresa e da análise ambiental. Para a definição dos objetivos da organização faz-se necessário a escolha de funcionários para ajudar nesta definição. O ideal que os funcionários sejam responsáveis pelo vários setores produtivos da empresa para que os objetivos traçados atinjam todos os funcionários.

Os objetivos pré definidos deve ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos. O prazo de aplicação dos objetivos dependerá da velocidade da mudança na empresa.

As metas serão estabelecidas por produto, com tempo determinado e sempre serem revisadas. Os dirigentes desenvolverão procedimentos para o monitoramento e avaliação de tais metas. Sem essa avaliação as metas poderão torna-se lentas e o objetivo final não ser atingido.

As pequenas empresas sentirão uma dificuldade maior na avaliação das metas pois, não possuem métodos para monitoramento das metas contudo o desenvolvimento de alguns relatórios simples resolverá esta questão.

Todos os setores da empresa deverão ser informados dos objetivos e metas visando o comprometimento de todos os funcionários no processo como o objetivo de facilitar a concretização das metas da organização.

### **2.7.4 Elaboração da Estratégia**

Para que a estratégica funcione é necessário integrar todos os aspectos do negócio e se for continua para isso, o dirigente e a equipe deverão: fazer questionamento sobre o que torna sua empresa bem sucedida; observar clientes, mercados, visualizando seus desejos e suas necessidades; análise dos concorrentes e suas deficiências e sucessos; manter uma vantagem competitiva; buscar formas de alavancar o que sua empresa faz de melhor.

A estratégia será executada por toda a organização. É muito importante que a definição da estratégia seja realizada em grupo, para visualização da estratégia por vários pontos de vista e para que se dissemine entre todos os funcionários.

O pequeno empresário, nesta fase, deverá identificar a estratégia atual e que decisões passadas eram tomadas. Apartir dessa definição poderá adotar estratégias semi prontas ou criar uma própria.

Segundo Porter (2004, p. 37) existem algumas estratégias competitivas genéricas com: **liderança em custo** consiste em ter um plano competitivo amplo e caracteriza-se pela apresentação de menores custos de produção e distribuição na industria como um todo, visando obter uma maior rentabilidade, a pratica de preços equivalentes ou mais baixos que os concorrentes e a oferta de produtos, não necessariamente com uma qualidade diferenciada.

As capacidades requeridas para esta estratégia são, de forma geral: investimento e acesso ao capital, boa capacidade de engenharia de processos, supervisão intensa de mão de obra, produtos projetados para facilitar a fabricação e sistema de distribuição como baixo custo. Para que uma organização adote a estratégica de liderança em custo deve ter um excelente controle de custo, relatórios de controles freqüentes e detalhados, organização e responsabilidades estruturadas e incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.

Essas estratégias são geralmente usadas quando: existe grandes concorrências de preços na industria; o produto da industria for um item essencialmente padronizado; existem poucas maneiras de obter diferenciação do produto que tenha valor ao cliente; os clientes são muitos sensíveis às diferenças de preço; os clientes possuem flexibilidade para mudar de produto; os clientes são de grande porte e tem poder de barganha na redução de preço.

Outra estratégia que pode ser usada é a de **diferenciação** que também e bem competitiva e ampla é caracterizada-se pela busca de um desempenho superior

(singular) em áreas importantes que beneficiam o cliente (qualidade, estilo, serviços, tecnologia, etc). Seu retorno se dá via preço-prêmio, equiparando os seus preços como o da concorrência.

Para essa estratégia de diferenciação são necessários grandes habilidades em marketing; engenharia de produto; criatividade; capacidade de pesquisa básica; reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios e forte cooperação dos canais.

A empresa terá que adotar sistemas de produção e marketing; sistemas de avaliações e incentivos baseados em medidas subjetivas e não quantitativas, atrair mão-de-obra altamente qualificada e criativa. A estratégia de diferenciação torna-se interessante pois, proporciona distinção do produto/serviço, diminui o poder de negociação de preços entre empresa e clientes e afasta a ameaças de substitutos.

A estratégia de **Foco** também é muito competitiva mais se diferencia das outras pois, não abordam o mercado como um todo e sim em partes. Procura identificar as necessidades neste segmento e busca a liderança de custo ou algum tipo de diferenciação dentro do mercado-alvo. Necessita para sua implantação habilidade em obter diferenciação ou vantagem de custo dirigidas para atender o mercado-alvo. A organização necessita de um desenvolvimento de processos que viabilizem a obtenção da diferenciação ou liderança em custo no mercado-alvo. Essa estratégia é muito atrativa quando as empresas do setor não conseguem atender toda a clientela; não existem concorrentes no setor; a empresa não possuem capacidade de expansão para novos mercados; o tamanho do empreendimento é suficiente para que a empresa apresente lucros; o seguimento tem um bom potencial de crescimento e a empresa possui habilidades e recurso para atender o mercado com eficiência. A estratégia de **Penetração no Mercado** visa aumentar o mercado consumidor dos produtos já existentes na empresa e a criação de novos produtos para o mercado atual. Esses novos mercados podem ser definidos como mercados com mesmas características do seu mercado atual como renda dos indivíduos, clima, nível cultural dos consumidores. Uma estratégia comumente usada é a de **Diversificação** que é uma ação para atuação em novos mercados com novos produtos, fazendo modificações nos produtos atuais ou criando novos produtos.

Todas a estratégia citadas podem se utilizadas ou servir de canal para que a equipe da implantação do planejamento estratégico, monte sua própria estratégia. Essa definição exige que os dirigentes observem o empreendimento de dentro para fora, considerando o melhor jeito da empresa relaciona-se com o ambiente empresarial.

O pequeno empresário e sua equipe deverá comunicar a todos da organização ações, projetos, investimentos, e todas as necessidades da organização para implantação do planejamento estratégico. Mostrando de maneira clara, concisa e viável para que funcionários de todos os níveis possam se identificar como os objetivos a serem alcançados.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema abordado neste trabalho, trás técnicas de planejamento estratégico como ferramenta de competitividade para serem aplicadas em micro e pequenas empresas de diversos setores da economia. Faz menção a características que o micro empresário deve possuir para chegar ao sucesso e transmite a ele uma visão de sua empresa como um todo.

Faz com que esse empresário, sinta a necessidade de melhorar seus controles internos e externos, que busque sempre a excelência em produtos ou serviços prestados e não mas fazer somente os controles e exigências meramente para cumprir orientações do fisco, que é prática comumente usada nesse empreendimentos.

Busca maior fator de retorno, não só financeiro mais da imagem da empresa perante a sociedade, fornecedores, clientes, funcionários e outros interessados no negócio. A busca da maior qualificação dos dirigentes e dos funcionários todos engajados no sucesso da organização. Essas melhorias e conhecimento do próprio negocio faz com que a empresa possa busca melhores colocações no setor de atuação e busca meios de se manter no mercado e até mesmo transforma-se em uma empresa de grande porte.

O conhecimento da sua própria organização obriga o empresário a investir sem medo em novos projetos, investimentos e ações e coloca seus colaboradores como combatentes em uma guerra, prontos e lutando pelo mesmo ideal da direção da empresa.

Fazendo com que a empresa nunca fique estática vendo o tempo passar, mais que esteja sempre em constante mutação para que cresce e se desenvolva. Por isso a visão da empresa tem que ser sempre de conquista e realização para o futuro com e sempre visando um crescimento sustentável.

A partir da aplicação do roteiro, espera-se que o pequeno empresário desenvolva o planejamento estratégico e, através das atividades sugeridas, passe a analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibir suas fraquezas, definir as ameaças, metas, objetivos e ações correntes com sua missão e visão, pensando em seu posicionamento perante o mercado.

## REFERÊNCIAS

**ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico.** São Paulo: Atlas, 2001.

**MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**NAKAMURA M. M. Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2000.

**OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.

**PORTER, Michael E. Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**PORTER, Michael E. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Sebrae/DF Setor de Orientação Empresarial com consultores em 2006.

Sebrae/DF **Folder sobre planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas** 2003.

Sites do Sebrae – SP <[www.sebrae.sp.com.br](http://www.sebrae.sp.com.br)> em abril de 2006.

Sites do Sebrae – SP <[www.sebrae.df.com.br](http://www.sebrae.df.com.br)> em abril de 2006.

**ZACARELLI, Sérgio B. Estratégia e Sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva 2003.



